

## 現代日本企業の経営理念<sup>1)</sup>

～「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて～

横 川 雅 人

### I. はじめに

経営理念は多くの企業で掲げられているが、それは企業経営においてどのような機能を持ち、また、時代と共にどのような変化がみられるのであろうか。日本を代表する経営者、松下幸之助は、『実践経営哲学』の冒頭で経営理念の確立の必要性を謳った。そして、経営理念とは、「あらゆる経営について、“この経営を何のために行うのか、そしてそれをいかに行っていくのか”という基本の考え方」であるとした<sup>2)</sup>。同様に、オムロンの創業者である立石一真も、企業を伸ばすための8条件の第1条件に「経営理念を明確に打ち出すこと」を言及した<sup>3)</sup>。松下や立石からすれば、経営理念とは経営活動の基本的な考え方であり、かつ、企業成長に向けて不可欠なものであると考えたのだろう。また、企業成長という観点から、W.Ouchi (1981)、T.Peters & R.Waterman (1982)、そして、J.Collins & J.Porras (1994)らによっても経営理念の確立の重要性が指摘された。

このように企業家や米国の経営学者によって経営理念の重要性は指摘されてきたが、日本の経営理念研究においても、1960年代ごろから「経営

理念」の問題が意識され、現在まで多くの研究の蓄積がある<sup>4)</sup>。その代表的な研究者である中川敬一郎は、経営理念研究の方法として、「文化構造」、「経済過程」、「組織」との関係で捉えることの必要性を指摘した。「文化構造」とは、「それぞれの社会に固有な思考・行動様式」を規定しているものであり、「経済過程」とは、「それぞれの社会の工業化の経済的過程の歴史的特質」、そして、「組織」とは、「企業の組織的・制度的側面」である<sup>5)</sup>。このことから、経営理念は所与として「文化構造」、「経済過程」、「組織」の影響を受けるのである。言いかえるならば、これらが時代と共に変われば、経営理念もまた変わるのである。日本の「文化構造」、「経済過程」、「組織」は、1960年代から2000年代へ時代が移る中で、それぞれ変化している。たとえば、文化構造の一つの大きな流れとして、よく言われるように、集団が重視される時代から個が尊重される時代となり、人びとの豊かさへの価値観も物の豊かさから心の豊かさへの変化がみられる<sup>6)</sup>。また、経済過程においても、戦後の復興から高度成長時代を経て、GDP世界2位の経済大国へと日本は大きな成長を遂げた。企業は自社を取り巻く外部環境に適応しなければ生

1) 本稿の完成に際しましては、博士課程指導教授である宮本又郎先生より懇切なる指導を賜りました。また、査読レフリーとして関西学院大学の福井幸男先生および深山明先生より貴重なコメントを頂きました。ここに記して感謝申し上げます。

2) 松下 (2001) 18-19 頁

3) 立石 (1985) 100-102 頁

4) 中川 (1981) によれば、「経営理念」の問題が産業界、学会で意識され研究されるようになったのは、昭和31年、経済同友会が「企業の社会的責任」を主張しはじめたことからであるとしている。また、「経営理念」という言葉ではないが、理念に関する研究は江戸時代の商家の家訓、老舗の家訓などとしての研究の蓄積がある。たとえば、竹中靖一・宮本又次 (1979)、土屋喬雄 (1964, 1967) などの研究が挙げられる。

5) 中川 (1981) 142-146 頁

6) 『平成19年度版 国民生活白書』の報告によれば、1972年時点では「物の豊かさ」を重視する割合が40%であり、「心の豊かさ」のそれが37.3%であった。しかし、1978年に「心の豊かさ」が「物の豊かさ」を上回り、2005年には「心の豊かさ」が62.9%、「物の豊かさ」が30.4%と人びとが求める豊かさの価値観に変化が見られる。

き残れない。1960年代以降、「文化構造」や「経済過程」といった企業を取り巻く外部環境に変化がみられるならば、経営の基本的な考え方である経営理念もそれに適応するかたちで変化していくものと考えられる。

それでは、現代の経営理念はどのように変化し、どのような機能が働いているのであろうか。本稿の目的は、現代日本企業の経営理念の変化の実態を先行調査との比較を踏まえながら明らかにしていき、業種ごとの特徴にも触れていく。また、同時に、経営理念としてどのような機能が現代企業において求められているかも明らかにしていく。

次節では、まず、経営理念の定義を整理し、次に、2つの視点から先行研究を概観する。一つは、経営理念の「表現」を類型化し、それが、どのように変化しているかを確認する。もう一つは、経営理念の「機能」の類型化である。企業における経営理念の意義は、その有する機能が適切に働くことにある。その機能を先行研究に基づき整理する。第3節では、2009年5月から6月に筆者が実施した上場企業への経営理念に関する調査概要

および分析方法を明らかにし、第4節では分析結果と考察、最後に、まとめと今後の課題について述べる。

## II. 先行研究のレビュー

### 1. 経営理念とは何か

経営理念はこれまでの先行研究においてさまざまに定義されてきたが、一様な定義はない。表-1は先行研究者による経営理念の定義を整理したものである。

これらを見ると、経営理念とは企業経営における目的・価値観であり、指針・指導原理である。そして、経営理念を表す主体は経営者である。つまり、経営者の信念・信条、思想、経営観を表したものが経営理念である。しかし、ここで留意しなければならない点は、経営理念を経営者個人の考え方として単に捉えるのではなく、企業経営における指導原理として区別していくことである。そのために、経営理念はまず公表され社会的に共感されなければならない。そして、多くの人に共

表-1 先行研究者による経営理念の定義

研究者名	経営理念の定義
土屋 (1967)	「経済人」の精神たる「資本主義精神」に対する対立理念、もしくは「資本主義精神」の抱懐の上に経営者の間に普及し支配しつつある「理念」
山城 (1969)	経営主体の目的達成のための活動指針。目的活動の拠りどころとなる考え方
中川 (1981)	経営者自身によって公表された企業経営の目的および指導原理
間 (1972)	明文化された基本方針、または、経営イデオロギー
北野 (1972)	企業が行動主体として一貫した行動をとり、そのときどきの偶発事故によって、ゆさぶられないためには、企業が現在どこに位置しており、これからどこへ向かって進もうとしているかについての企業の生活空間ともいべき構想
高田 (1978)	経営者が企業という経営体を経営するに際して抱く信念、信条、理念であり、「経営観」である
鳥羽・浅野 (1984)	経営者・組織体の行動規範・活動指針となる価値観、あるいは指導原理
水谷内 (1992)	企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に拠り所とする行動規範、行動指針、価値観、価値基軸およびエートス
中村・山下 (1992)	トップ・マネジメントの世界観、自社はどんな企業であるべきかという基本経営観
奥村 (1994)	企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念
梅澤 (1994)	経営活動に関し企業が抱いている価値観であり、企業が経営活動を推進していくうえでの指導原理、指針
北居・松田 (2004)	公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの
田中 (2006)	社内外に公表され、経営上の諸制度のなかに浸透、体現された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範
住原・三井・渡邊 (2008)	経営体を貫く事業の基本的信条や指導原理

感されるためには、論理性と独自性そして社会的妥当性を含んでいる必要がある<sup>7)</sup>。言い換えれば、それは、わかりやすく表現され、企業としてのアイデンティティが認められ、そして、それぞれの時代の人びとの価値観と適合していなければならないのである。これらのことを踏まえ、本稿では経営理念の定義を「『公表性』、『客観性』、『論理性』、『独自性』、『社会的共感性』の要素を含み、企業における指導原理として企業経営の意思決定や判断の規範となる価値観」とする。

## 2. 理念表現上の変化

経営理念は内容表現上どのように変化してきたのであろうか。その変化を捉えるにあたって、類型別に経営理念を分析していくことは有効な方法であろう。

鳥羽・浅野（1984）は、経営理念を3類型に整理した。それは「自戒型」、「規範型」、「方針型」である。「自戒型」とは「経営トップ自身の行動上の自戒と後継者に対し訓えかつ手本を示すという機能を有し、自らの姿勢と言動を強く拘束する性格」をもつものである（倫理的・道徳的性格をもつ経営理念）。「規範型」とは「企業内部での社員統率用、あるいは内部管理・内部統制用的性格の強いもの」である。「方針型」とは「企業の経営戦略・方針あるいは企業が直面している諸問題について、社内はもとより主として社会一般に訴える意図を強くもつもの」であり、「対外関係を第一義的に考えるものであるが、それが同時に組織の基本方向や戦略的使命を示していることから、同時に社内的にも指導性・拘束性をもつもの」である<sup>8)</sup>。表-2はこの類型説明をまとめたものである。

「自戒型」の経営理念の対象は、経営者であり個人である。「規範型」の対象は、社員であ

り、「方針型」の対象は、社会と社員である。このことから、「自戒型」から「方針型」になるにつれて、経営理念はその対象とする範囲が広くなる。鳥羽・浅野（1984）によれば、日本の経営理念の典型は「自戒型」が多く、アメリカのそれは「方針型」に近いものが多かったが、1961年の大企業を対象にした社是・社訓の調査<sup>9)</sup>によれば、「誠実や和を中心とした組織内での個人の品性や陶冶や人間関係を重視した行動規範型」の経営理念が増加し、また、一部の日本企業では「方針型」の経営理念も見られるようになった<sup>10)</sup>。

この類型化をもとに、間（1972）および社会経済生産性本部（1998、2004）の社是・社訓の調査を素材にして、もう少し具体的に経営理念の変化をみてみよう。

「1961年調査」<sup>11)</sup>によると、1位「社会」、2位「奉仕」、3位「会社」、4位「向上」、5位「誠実」「製品」となっている。次に、「1982年調査」<sup>12)</sup>では、1位「和」（548社）、2位「誠実」（466社）、3位「努力」（360社）、4位「信用」（165社）、5位「誠意」（138社）の内容が上位となる。そして、社会経済生産性本部が実施した「1998年調査」および「2004年調査」では、「顧客志向」、「社会との共生」が両調査とも上位を占めている。両調査を比較すると、「地球環境への配慮」、「挑戦（チャレンジ）」、「従業員の尊重」、「従業員の団結・和」の順位が、「2004年調査」において向上している。（表-3）

各調査の質問項目内容が一致していないため一概に比較することはできないが、「1961年調査」時点では、「社会」、「奉仕」、「会社」という内容

表-2 経営理念の類型

類型	性質	対象
自戒型	倫理的・道徳的性格を強くもつ	経営者
規範型	社員の統率・統制的性格を強くもつ	社員
方針型	社会への訴求、戦略的性格を強くもつ	社会・社員

（鳥羽・浅野（1984）の内容をもとに筆者が作成）

7) 中川（1981）138頁

8) 鳥羽・浅野（1984）38頁

9) これは、日経連と日本能率協会の援助のもと、「日本の経営研究会」による調査である。調査時期は、1961年11月に行われ、572社にアンケート質問票が送付され、回答企業数は561社であった。出所は、鳥羽・浅野（1984）の論文に結果が掲載されている。

10) 鳥羽・浅野（1984）41頁

11) これは、日本の経営研究会「社是・社訓の調査」結果による。出所は、間（1984）の論文に結果が掲載されている。

12) これは、住友生命保険相互会社による「現代企業の社是・社訓調査」（1982年3月実施）の結果による。本調査は全国3600社に対して行われた調査である。出所は、間（1984）の論文にその結果が掲載されている。

が上位を占めたことから、集団志向的な内容が重視され、また「1982年調査」時点では、「和」、「誠実」、「努力」が上位を占めたことから、集団志向と同時に個に求める行動姿勢が重視されていた傾向が伺える。一方で、「1998年調査」および「2004年調査」では、「正直」、「勤勉」の順位が低く、「顧客志向」と「社会との共生」が上位であったことから、より対外的な内容を重視した傾向にシフトしている。

このことから、経営理念の内容表現は次のように変化したと整理することができる。1960年代以前の経営理念は「自戒型」が多かったが、1960年代から1980年代にかけて、「和」、「誠実」といった行動規範的な要素が経営理念の中に盛り込まれ、これまでの「自戒型」から「規範型」へと移行した。そして、1990年代以降2000年代において、「顧客満足の向上」、「社会との共生」といった対外的内容を持つ「方針型」へと変化していった。これは「自戒型」、「規範型」経営理念が消滅したといえないまでも、「方針型」が強まっているといえるであろう。

### 3. 機能面での類型化

企業経営にとって経営理念が意義ある存在となるためには、経営理念の有する諸機能が企業活動において適切に発揮されていなければならない。

先行研究から整理すると、経営理念には2つの主たる機能が認められる。それは「社会適応機能」と「企業内統合機能」である（中川（1981）、間（1972）、高田（1978）、鳥羽・浅野（1984）、水谷内（1992）など）。「社会適応機能」とは、企業の対外関係における機能であり、社会との関係を踏まえ企業の存在意義を明確にする機能である。経営理念の中に、社会的使命や対外関係において大切にしている価値観・企業姿勢（たとえば、「社会に有益な事業を行う」（セコム）、「人間尊重 三つの喜び（買う喜び、売る喜び、創る喜び）」（本田技研工業）、「法の遵守と公正な行動」、「地域社会から信頼される企業」（ヤマト運輸）など）を明確にすることによって、企業は独自性を有し、社会における存立基盤が確立されるのである。

次に、「企業内統合機能」とは、企業の内部に対する機能である、具体的には、社員の統率やモラルの醸成、向上に寄与する。たとえば、社員の働き方や考え方を規定する行動規範や倫理綱領などは、この機能を具現化したものである<sup>14)</sup>。

表-3 重視されている経営理念の内容（「1998年調査」、「2004年調査」の比較<sup>13)</sup>）

単位：％

項目	1998年	2004年	項目	1998年	2004年
顧客志向	33.7 (1)	35.9 (1)	従業員の尊重	12.9 (11)	12.4 (10)
その他	27.8 (2)	31.3 (2)	従業員の団結・和	12.1 (12)	16.4 (7)
社会との共生	24.1 (3)	22.0 (3)	サービス精神	10.1 (13)	6.94 (16)
先駆者精神・イノベーション・創造性	21.5 (4)	19.0 (5)	株主	8.8 (14)	13.7 (9)
地球環境への配慮	18.6 (5)	19.4 (4)	専門家としての誇り	8.7 (15)	5.2 (18)
技術の優秀性	16.0 (6)	15.4 (8)	女性の活用	7.7 (16)	0.0 (20)
人類	15.7 (7)	7.0 (15)	正直	7.6 (17)	5.7 (17)
挑戦（チャレンジ）	15.6 (8)	17.6 (6)	国家への奉仕	6.3 (18)	10.2 (13)
個人の尊重	14.4 (9)	11.2 (12)	勤勉	3.3 (19)	3.9 (19)
グローバル（国際化）	13.1 (10)	11.6 (11)	儉約	0 (20)	8.7 (14)

（社会経済生産性本部（1998、2004）の調査結果をもとに筆者が作成）

注：・括弧内は順位を表す。

- ・「1998年調査」の「その他」は、「品質」、「取引先との共存共栄」、「信用」などである。
- ・「2004年調査」の「その他」は、「存続の志向」、「感謝の念」、「品質」、「健康」、「遵法」などである。

13) 数値は社会経済生産性本部の「重要度スコア」計算式（〔含まれ、重視する〕÷〔含まれる〕+〔含まれ、重視する〕×100）にて算出されたものであり、「2004年調査」の数値は同計算式をもとに筆者にて算出したものである。

14) 北居・松田（2004）は、経営理念の主要機能として「外部適応機能」と「内部統合機能」を指摘している。「外部適応機能」は「自

企業は「社会適応機能」により企業と社会との関係、社会における存在意義、社会的責任意識の高揚、将来への進むべき方向性を明確化することができる。また、「企業内統合機能」から企業文化の良質化、従業員の一体感の醸成、そして、行動規範や倫理規程への具現化により従業員の行動や考え方を統合することができる。これらは経営における規範的側面である。しかし一方で、企業は経営理念に制約されながら経営の実践（これを経営における実践的側面と呼ぼう）を考えなければならない。つまり、企業は理念に基づいた戦略や組織を構築しなければならない。この経営理念の実践的側面を具体化していく機能が「経営実践機能」である。

「経営実践機能」はこれまでの先行研究において具体的に指摘されてはいないが、高田（1978）の「経営目的論」の中にこの機能を見出すことができる。高田（1978）によれば、経営理念は「経営目標」、「経営経済」、「経営組織」を規定するものである。そして、「経営目標」、「経営経済」、「経営組織」は経営活動における実践的側面である。たとえば、「経営目標」とは、経営方針、年度方

(内容面) (機能面)

針などであり、経営活動の目標として位置づけられる。これらの目標は経営理念と一致していなければならない。経営理念と齟齬を来す目標は抑制され、棄却される。そして、「経営経済」は経営戦略に相当し、「経営組織」は組織構造や人事・評価制度といった組織を運営するうえでの制度として捉えられ、「経営目標」を実現するための手段として位置づけられる。目標-手段の関係から考えた場合、「経営目標」と「経営経済」、「経営組織」との間には一貫性がなければならない。「経営目標」が経営理念と一致していなければならない、「経営目標」と「経営経済」、「経営組織」との間に一貫性がなければならないということから、「経営経済」、「経営組織」と経営理念もまた一致していなければならないといえるであろう。つまり、経営理念は「経営目標」、「経営経済」、「経営組織」を統括する機能を果たすと共に、経営活動の実践に結びついていなければならないのである。この機能を本稿では「経営実践機能」として捉えていくことにする<sup>15)</sup>。

以上のことを踏まえ、図-1は、経営理念の諸機能、「社会適応機能」、「企業内統合機能」、「経

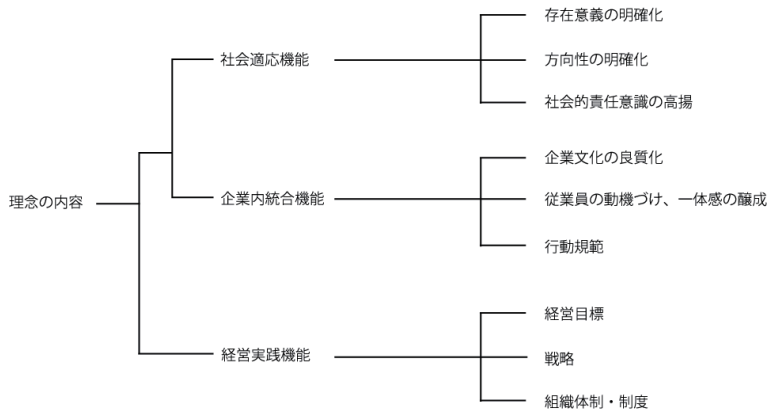


図-1 「経営理念の3機能」の関係図

社活動の正当化機能」と「環境適合機能」のサブ機能を有し、さらに「環境適合機能」を「適合・存続機能」「活性化機能」に分けている。「内部統合機能」は「成員の動機付け機能」と「成員統合機能」のサブ機能を有し、さらに「成員統合機能」を「一体感の醸成機能」と「バックボーン（指針）機能」に分けている。本稿において、「社会適応機能」は「外部適応機能」、「企業内統合機能」は「内部統合機能」と類似する概念として捉える。

15) 水谷内(1992)は、「経営理念主導型の経営戦略」の重要性を指摘し、「理念は戦略を生む」という命題を提起した。経営理念は、経営トップが行う「戦略的意思決定」、現場の管理職や社員などが日常的に行う「戦術的意思決定」など企業的意思決定の拠り所として機能するのである。



営実践機能」の関係を表したものである。

### Ⅲ．調査概要と分析方法

2009年5月から6月に東京および大阪証券取引所に上場している企業（一部、二部）1020社の16業種に対して、「経営理念の実態調査」のアンケート質問票を送付した。回収結果は、96社（回収率：9.4%）であった<sup>16)</sup>。

「経営理念の内容表現」に関する質問項目は、「1998年調査」と「2004年調査」との比較を考慮し、次の10項目とした。それは、①社会との共生、②経済的利益の追求、③地球環境への配慮、④国家への奉仕、⑤顧客満足の向上、⑥株主満足の向上、⑦地域社会への貢献、⑧従業員の尊重、⑨従業員の団結・和、⑩グローバル（国際化）である。そして、それぞれをどの程度重視しているかを尋ねた。「経営理念の機能」については、「社会適応

機能」、「経営実践機能」、「企業内統合機能」のそれぞれの機能に関する質問項目を設定し、現在の企業経営において各機能がどの程度働いているかを調査した。その質問項目は表-4の通りである。

評価尺度はリカートスケール尺度（5段階）を用いた。「経営理念の内容表現」の尺度は、「1. 全く重視していない」、「2. ほとんど重視していない」、「3. どちらとも言えない」、「4. 重視している」、「5. とても重視している」とした。また、「経営理念の機能」のそれは、「1. 全くそう思わない」、「2. そう思わない」、「3. どちらとも言えない」、「4. そう思う」、「5. 強くそう思う」とした。（アンケート質問票は巻末を参照）

分析方法は、「経営理念の内容表現」、「経営理念の機能」について平均値を算出し、それにより検証を行う。検証の基準として、平均値4.0以上のものを「重視している経営理念の内容」、「よく働いている経営理念の機能」と判断する。

表-4 経営理念の機能に関する質問項目

質問項目	略称	分類
経営理念があることによって社会における自社の存在意義が明確になっている	存在意義の明確化	社会適応機能
経営理念があることによって企業経営の方向性が明確になっている	方向性の明確化	
経営理念があることによって「企業の社会的責任」意識が向上する	社会的責任意識の向上	
経営理念があることによってステークホルダーに対する経営意識が高まる	ステークホルダー意識の向上	
経営理念は日常の経営管理（マネジメント）をする上での拠り所となっている	経営管理の拠り所	経営実践機能
経営理念は経営戦略や経営方針の拠り所となっている	経営戦略・方針の拠り所	
重要なビジネス上の意思決定は経営理念に基づいて行われている	意思決定の基準	
コンプライアンスは経営理念と大いに関係している	コンプライアンスとの関係	
人事制度や評価制度は経営理念の内容に準拠している	人事・評価制度への準拠	企業内統合機能
経営理念は建て前であって実際の経営活動には活かされていない	建て前	
経営理念を社内に浸透させることは企業文化・社風の良質化につながる	企業文化の良質化	
経営理念は社員の行動や考え方の規範となっている	従業員の行動規範	
経営理念は社員の統率、一体感の醸成につながっている	従業員の統率・一体感の醸成	企業内統合機能
経営理念は社員のモラル（士気）の向上に寄与している	従業員のモラルの向上	

16) アンケート質問票送付の対象企業の選定は、『会社四季報 2008年秋号』（東洋経済新報社）から無作為に抽出した。また、業種ごとの回収状況は、次の通りである。括弧内は回収社数を表す。食料品（9）、繊維（3）、化学（12）、非鉄金属（5）、金属製品（3）、機械（10）、電機機器（10）、医薬品（1）、精密機器（3）、パルプ・紙（0）、ゴム製品（2）、ガラス・土石（3）、輸送用機器（8）、卸売業（11）、小売業（8）、陸運・海運・空運（8）また、回答者の属性は、代表取締役社長（6）、取締役（5）、CSR関係者・経営企画部・人事部・総務部・広報部などのスタッフ（85）であった。スタッフは各部署にまたがっているが、概していえば、理念作成・浸透活動に関りのある人にての回答を依頼したことから、それらに関わりある人の回答として捉えられる。（括弧内の数字は回答者数を表す）

分析方法として平均値による分析を行う理由は、質問項目の得点化による順位付けや比率による分析を行っている先行研究との比較を図るためである。

#### IV. 分析結果と考察

##### 1. 重視している経営理念の内容表現

筆者が行った調査結果において重視している経営理念の内容表現は表-5の通りである。これを見ると、最も平均値が高い内容表現は「社会との共生」(4.71)であり、次に、「顧客満足の上昇」(4.69)であった。これは「1998年調査」、「2004年調査」と同様に上位を占める結果であった。両調査と比較すると、両調査では「顧客満足の上昇」が最も重視している内容表現であったが、本調査では「社会との共生」が「顧客満足の上昇」よりも高い結果を示した。また、「地域社会への貢献」(4.28)も4番目に重視している結果であった。現代日本企業では、「顧客満足の上昇」もさることながら、「社会との共生」や「地域社会への貢献」とい

た社会を意識した内容表現をより重視しているものと考えられる。近年、頻発する企業の不祥事から社会の企業の見目は一段と厳しくなっているが<sup>17)</sup>、こうした外部環境から現代日本企業はより社会との共生を図る経営意識を持っているのであろう。また、従業員に関するものとして、「従業員の尊重」(4.34)が3番目、「従業員の団結・和」(4.07)が6番目であった。一方で、「株主満足の上昇」(4.02)が7番目であった。この結果をみると、日本の経営の特徴とよく言われるように、現代日本企業では株主より従業員に重きを置いているとみられる<sup>18)</sup>。また、「地球環境への配慮」(4.09)は5番目に重視している結果であった。地球環境問題がさまざまに指摘され、企業と地球環境との関係がとりざたされる経営環境を踏まえると、現代日本企業は地球環境への配慮を経営姿勢として重視しなければならないと捉えているのであろう。

次に、業種ごとにどのような特徴があるのかをみてみよう。繊維(3)、非鉄金属(5)、金属製品(3)、医薬品(1)、精密機器(3)、ゴム製品(2)、

表-5 経営理念の内容表現 平均値(全体)

		社会との共生	経済的利益の追求	地球環境への配慮	国家への奉仕	顧客満足の上昇	株主満足の上昇	地域社会への貢献	従業員の尊重	従業員の団結・和	グローバル
全体(N=96)	平均値	4.71(1)	3.72(9)	4.09(5)	3.11(10)	4.69(2)	4.02(7)	4.28(4)	4.34(3)	4.07(6)	3.82(8)
	標準偏差	0.479	1.059	0.900	0.989	0.638	1.015	0.821	0.723	0.789	1.087

注：括弧内は順位を表す

表-6 経営理念の内容表現 平均値(食料品(N=9))

	平均値	標準偏差
顧客満足の上昇(*)	4.89	0.333
社会との共生	4.67	0.707
地域社会への貢献	4.44	0.726
従業員の団結・和	4.22	0.833
従業員の尊重	4.22	0.972
株主満足の上昇	4.11	0.928
地球環境への配慮	4.11	0.928
国家への奉仕	3.56	1.236
経済的利益の追求	3.56	1.130
グローバル	3.44	1.130

注：各表の(\*)は特徴的なものを示したものである。

表-7 経営理念の内容表現 平均値(化学(N=12))

	平均値	標準偏差
社会との共生	4.83	0.389
顧客満足の上昇	4.58	0.669
従業員の尊重	4.42	0.669
株主満足の上昇	4.42	0.793
地域社会への貢献	4.17	0.718
グローバル	4.08	0.669
地球環境への配慮	4.08	0.793
従業員の団結・和	3.92	0.793
経済的利益の追求	3.92	0.900
国家への奉仕	3.08	0.515

注：各表の(\*)は特徴的なものを示したものである。

17)『国民生活白書 平成20年版』(第1章)は、不祥事を起こした企業は、発生後売上高が減少していくことを明らかにし、その背景には「消費者・生活者側の不祥事を起こした企業に対する厳しい姿勢があったと考えられる」と指摘している。

18) R.Dore(2000)は、日本の企業と英米の企業の違いを指摘し、日本の企業を「従業員重視企業」、英米の企業を「株主重視企業」という用語を当て日米企業の違いを説明している。

表-8 経営理念の内容表現 平均値（機械（N=10））

	平均値	標準偏差
社会との共生	4.50	0.527
地球環境への配慮（*）	4.40	0.699
顧客満足の上	4.30	0.823
地域社会への貢献	4.00	0.667
従業員の団結・和	3.80	0.919
従業員の尊重	3.80	0.789
グローバル	3.78	0.972
経済的利益の追求	3.40	1.174
株主満足の上	3.30	1.059
国家への奉仕	2.78	1.093

注：各表の（\*）は特徴的なものを示したものである。

表-9 経営理念の内容表現 平均値（電機機器（N=10））

	平均値	標準偏差
顧客満足の上（*）	4.90	0.316
社会との共生	4.90	0.316
従業員の尊重	4.80	0.422
グローバル（*）	4.70	0.483
地域社会への貢献	4.70	0.675
地球環境への配慮	4.70	0.483
株主満足の上	4.60	0.699
従業員の団結・和	4.40	0.843
経済的利益の追求	4.20	0.789
国家への奉仕	3.40	1.350

注：各表の（\*）は特徴的なものを示したものである。

表-10 経営理念の内容表現 平均値（輸送用機器（N=8））

	平均値	標準偏差
顧客満足の上（*）	4.88	0.354
社会との共生	4.50	0.535
地球環境への配慮（*）	4.25	0.707
グローバル（*）	4.25	1.035
従業員の尊重	4.13	0.835
地域社会への貢献	3.88	1.356
従業員の団結・和	3.87	0.835
株主満足の上	3.63	1.408
経済的利益の追求	3.38	1.302
国家への奉仕	2.88	1.246

注：各表の（\*）は特徴的なものを示したものである。

表-11 経営理念の内容表現 平均値（卸売業（N=11））

	平均値	標準偏差
従業員の尊重（*）	4.73	0.467
顧客満足の上	4.64	0.924
社会との共生	4.64	0.505
従業員の団結・和	4.36	0.674
株主満足の上	4.27	1.009
グローバル	4.18	1.079
地域社会への貢献	4.18	0.751
地球環境への配慮	4.18	0.751
経済的利益の追求	3.91	1.300
国家への奉仕	2.64	1.120

注：各表の（\*）は特徴的なものを示したものである。

表-12 経営理念の内容表現 平均値（小売業（N=8））

	平均値	標準偏差
地域社会への貢献（*）	5.00	0.000
顧客満足の上	5.00	0.000
社会との共生	5.00	0.000
従業員の尊重	4.62	0.518
従業員の団結・和	4.13	0.641
株主満足の上	4.13	1.126
地球環境への配慮	3.75	1.165
経済的利益の追求	3.62	0.916
国家への奉仕	3.00	0.535
グローバル	2.88	0.641

注：各表の（\*）は特徴的なものを示したものである。

表-13 経営理念の内容表現 平均値（陸運・海運・空運（N=8））

	平均値	標準偏差
社会との共生	4.88	0.354
顧客満足の上	4.63	0.518
従業員の団結・和	4.38	0.744
従業員の尊重	4.25	0.707
地域社会への貢献	4.25	1.035
経済的利益の追求	4.13	1.126
株主満足の上	3.88	0.991
国家への奉仕	3.50	0.756
地球環境への配慮	3.38	1.408
グローバル	2.63	1.408

注：各表の（\*）は特徴的なものを示したものである。

ガラス・土石（3）はサンプル数が少ないので分析の対象外とし、ここでは、食料品（9）、化学（12）、機械（10）、電機機器（10）、輸送用機器（8）、卸売業（11）、小売業（8）、陸運・海運・空運（8）の特徴をみてみよう（括弧内はサンプル数を示す。）。それぞれが重視している経営理念の内容表現は表-6から表-13である。

いずれの業種においても、「社会との共生」と「顧客満足の上」は上位を占めた。しかし、その順番に違いがみられた。「食料品」（表-6）、「輸

送用機器」（表-10）では「顧客満足の上」が「社会との共生」より上位であり、一方、「化学」（表-7）、「機械」（表-8）、「陸運・海運・空運」（表-13）では「社会との共生」が上位であった。これは業種特性によると考えられる。つまり、「食料品」、「輸送用機器」は消費財を扱うことから、産業財を取り扱う「化学」、「機械」、「陸運・海運・空運」に比べ「顧客満足の上」に重きを置く姿勢が表れたのではないかと考えられる。さらに特徴的なのは、「小売業」（表-12）が「顧客満足の上



向上、「社会との共生」と共に「地域社会への貢献」を重視している点である。これは、地域に根ざした経営を心掛ける小売業ならではの結果であるといえよう。加えて、「電機機器」（表-9）にも特徴がみられる。それは、「国家への奉仕」以外の全てを重視している。これは他の業種にみられない結果であった。「電機機器」は雇用面、幅広い取引関係、そして、現代の消費社会に必要な不可欠な家電製品の提供など社会的な影響力をもつ。このことからさまざまなステークホルダーに対して開かれた経営姿勢をとっているのではないかと考えられる。また、他業種よりも「グローバル（国際化）」（4.70）を重視している結果をみると、世界的な規模で競争を繰り広げている業種特性が表れているのであろう。この「グローバル（国際化）」については、「輸送用機器」においても同様のことがいえる。「輸送用機器」と「機械」では「地球環境への配慮」が上位にあった。環境問題として自動車の排気ガスや工場排煙の問題がとりざたされて久しいが、近年ではますます環境問題への社会的意識が高まってきている。この問題に両業種は直接的な関りをもち、積極的な経営姿勢が求められる。「地球環境への配慮」を理念として重視しているのは、両業種を取り巻くこうした経営環境を反映した結果であるといえよう。「卸売業」（表-11）は他の業種にはない結果を示した。それは、「従業員の尊重」（4.73）が「顧客満足の上昇」、「社会との共生」より上位を占めた。「卸売業」は生産者と顧客との間を仲介し、最適なサービスを提供する業種である。そこでは、企業戦略上、生

産者や顧客との関係づくりが重要なファクターとなるが、それを実践するのは従業員であり、彼らの能力に大きく依存する。したがって、「卸売業」ではより従業員を尊重する経営姿勢が表れたのではないかと推察できる。「国家への奉仕」はどの業種でも低い値であった。現代日本企業においては、ナショナルリスティックな経営理念は求められていないといえるであろう。

## 2. 機能している経営理念

経営理念の諸機能はどの程度、現代日本企業で働いているのであろうか。本調査結果を取りまとめたものが表-14である。

まずいえることは、「社会適応機能」に関する諸項目全てが現代日本企業において働いているということである。その中で最も高い平均値を示したのは「方向性の明確化」（4.41）であり、次に「存在意義の明確化」（4.30）であった。また、「社会的責任意識の向上」（4.26）も高い値であった。近年、企業経営に「CSR経営」が求められている。こうした背景から、現代日本企業では社会との関係における存在意義、将来に向けての自社の方向性の明確化のみならず、社会的責任意識やステークホルダーへの経営意識の向上が働いているのであろう。経営理念の内容表現である「社会との共生」と「地域社会への貢献」との相関関係をみたのが表-15である。社会適応機能全ては、「社会との共生」、「地域社会への貢献」と有意な関係にあった。その中で、「社会との共生」と「存在意義の明確化」の相関係数は0.478（1%有意）であっ

表-14 経営理念の諸機能 平均値

	存在意義の明確化	方向性の明確化	社会的責任意識の向上	ステークホルダー意識の向上	経営管理の拠り所	経営戦略・方針の拠り所	意思決定の基準	コンプライアンス	人事・評価制度への準拠	建て前	企業文化の良質化	従業員の行動規範	従業員の統一感の醸成	従業員のモラルの向上
全体	4.30 (3)	4.41 (1)	4.26 (4)	4.08 (8)	3.95 (10)	4.11 (7)	3.80 (12)	4.12 (6)	3.58 (13)	2.81 (14)	4.39 (2)	4.16 (5)	3.99 (9)	3.85 (11)
標準偏差	0.756	0.658	0.669	0.763	0.825	0.709	0.816	0.849	0.790	1.631	0.605	0.730	0.788	0.781
分類	社会適応機能				経営実践機能					企業内統合機能				

注：括弧内は順位を表す

表-15 「社会との共生」、「地域社会への貢献」と社会適応機能との相関係数

		社会との共生	地域社会への貢献
存在意義の明確化	Pearsonの相関係数	0.478(**)	0.320(**)
方向性の明確化	Pearsonの相関係数	0.379(**)	0.334(**)
社会的責任意識の向上	Pearsonの相関係数	0.338(**)	0.480(**)
ステークホルダー意識の向上	Pearsonの相関係数	0.211(*)	0.299(**)

注：【\*\*】相関係数は1%水準で有意を示す。

【\*】相関係数は5%水準で有意を示す。

た。これは、「社会との共生」を理念として重視する企業は、社会における自社の存在意義を明確化しているという関係が考えられる。また、「地域社会への貢献」と「社会的責任意識の向上」の相関係数は0.480（1%有意）であった。これも同様に、「地域社会への貢献」を理念として重視する企業は、社会的責任意識の向上が働いているという関係を推察できよう。

経営実践機能として高い平均値を示したのは「コンプライアンス」（4.12）と「経営戦略・方針の拠り所」（4.11）であった。「コンプライアンス」については、先述した「CSR経営」の一貫として捉えられる。「経営戦略・方針の拠り所」が機能している実態から、現代日本企業において経営理念の形骸化はさほど起きてはならず、実践的な経営活動に活かされていると考えられる。企業内統合機能では、「企業文化の良質化」（4.39）と「従業員の行動規範」（4.16）が平均値4.0を越えた。特に、「企業文化の良質化」は全体で2番目に高い平均値を示した機能である。現代日本企業において、経営理念の浸透は企業文化の良質化につながる役割を果たしている。経営理念と企業文化との関係は、伊丹・加護野（2005）<sup>19)</sup>などが指摘していることであり、本調査結果は、これらの指摘を支持したものとイえるであろう。また、「従業員の行動規範」が機能している一方で、「従業員の統率・一体感の醸成」、「従業員のモラルの向上」の機能は相対的にさほど働いているとはいえない結果であった。これらの機能は、先行研究で指摘されているが<sup>20)</sup>、本調査結果では必ずしも支持されるものではなかった。

### 3. 考察

経営理念の内容表現と経営理念の機能の分析結果を踏まえ、現代日本企業における経営理念の変化の実態、業種ごとにみられる経営理念、そして求められる理念の機能という観点から考察を加えていく。

現代日本企業の重視する経営理念の内容表現は、「社会との共生」、「顧客満足の上昇」といった対外的なもの（「方針型」）にシフトしている<sup>21)</sup>。さらに、「地域社会への配慮」も踏まえると、社会を意識した内容表現を重視している潮流がみられる。そして、業種により重視される経営理念の内容表現に違いが見られたことから、経営理念の内容表現は、その業種を取り巻く経営環境、業種特性に規定されるということである。このことから、冒頭で紹介した中川（1981）の指摘のように、経営理念を研究するにあたり「文化構造」、「経済過程」、「組織」との関係視野に入れていく必要があるといえるであろう。

社会を意識した経営姿勢は、理念の諸機能からも伺える。それは、経営理念の有する3機能の中で、「社会適応機能」が最も働いている<sup>22)</sup>。実態として、現代日本企業の経営理念においては、社会との関係を踏まえた存在意義や将来に向けた方向性の明確化、そして、社会的責任意識やステークホルダーに対する経営意識を向上させる機能がより働いているのである<sup>23)</sup>。

本調査結果からいえることは、現代日本企業はますます社会を視野に入れた経営活動が求められているのではないかということである。「企業は社会の公器」といわれるが、社会的に影響を持

19) 伊丹・加護野（1989）は、組織文化を構成する2大要因として「組織の価値観」と「組織のパラダイム」を挙げている。経営理念との関係において、組織の目的・存在意義としての機能を果たす経営理念の役割が「組織の価値観」に対応し、行動規範に影響を与える役割が「組織のパラダイム」に対応する。また、経営理念が組織に根付くためには、「経営理念が組織文化の一部になったとき」とであると指摘している。

20) 従業員の一体感の醸成、モラルの向上に関する機能については、たとえば、北居・松田（2004）の「内部統合機能」のサブ機能である「成員の動機付け機能」と「成員統合機能」（「一体感の醸成機能」と「バックボーン（指針）機能」）に見られる。

21) 「方針型」の経営理念への移行は、北居・出口（1997）も指摘されている。北居・出口（1997）は、1995年に財団法人関西生産性本部・経営実態委員会により行われた調査をもとに、近年作成された経営理念は圧倒的に「方針型」が多く、特に大企業にその傾向が見られると言及した。

22) 野村（1999）は、1990年代の日本企業の経営理念において、「社会適応機能」の重要性が増していることを指摘している。

23) 水尾・田中（2004）は、ステークホルダー・マネジメントの重要性を指摘している。ステークホルダー・マネジメントとは「企業を取り巻く内外の利害関係者との良好な関係性を構築し、企業の持続的成長を促進し、発展させるための経営管理」である。そして、社会的責任経営を戦略的に行っていくためには、経営理念との適合性が求められると言及している。

# 現代日本企業の経営理念

### 経営理念に関する調査

近年、CSR 経営が求められる中、経営理念はますます企業経営において重要性を帯びたものとなってきております。

この度、関西学院大学大学院経営戦略研究科 宮本又郎研究室にて「経営理念の実態調査」を行う運びとなりました。調査主旨は、企業経営において経営理念がどのような役割を担い、また、どのように組織に浸透・共有されているかという実態を調査するものです。本調査は、現代企業における経営理念のあり方を把握すると共に、今後の企業経営における経営理念の意義、役割について研究を行っていくことを主眼としております。

ご多忙とは存じますが、何卒、本調査にご協力下さいますようお願い申し上げます。

尚、本調査は宮本又郎研究室にて統計分析を行い、本調査で得られた回答内容は学術研究以外の目的には使用致しません。

関西学院大学大学院 経営戦略研究科  
教授 宮本又郎 研究員 梶川雅人

**【本調査における「経営理念」の位置づけ】**

本調査における「経営理念」は、社是・社訓、経営思想、基本理念、企業理念、行動指針などの各理念を総称したものを指しております。このことを踏まえ、ご回答して下さい。

**【記入にあたって】**

1. アンケート回答は、御社を代表される方（例えば、代表取締役社長）にてご記入頂きたいと考えております。しかし、そのご記入が難しい場合は「CSR 関係者もしくは経営理念の作成・社内浸透活動に関与のある方」にてご記入願います。その際は同上関係者に回送下さいませよう宜しくお願い致します。（例、取締役、CSR 役員、スタッフ等）

2. 質問項目は本表紙の裏面から始まり、2 枚目以降は「両面」に質問項目があります。

3. 質問回答時間は、約 20 分程度です。

4. 6 月 30 日までに御回答頂き、回封いたします返信用封筒にてご返送下さい。

5. 回答方法は、各設問の該当欄に印し、文字等でご回答下さい。

6. 調査結果は統計的に処理致しますので、個別の内容を無断で公表することは一切ありません。

7. 本調査結果については、ご希望がある場合には、集計・分析後、調査概要をお送り致します。（2010 年初予定）

8. 本調査についてのお問合せは下記にてお願い致します。

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 宮本又郎研究室  
梶川雅人  
電子メール: yokomasa0220@kwansei.ac.jp

**【インタビュー調査 ご協力依頼】**

本調査にあたって、アンケート調査と同様にインタビュー調査にもご協力いただける企業を募集しております。インタビュー調査はあくまで任意ですが、何卒、御協力下さいますようお願い申し上げます。

インタビュー調査： 可      不可  
(インタビュー調査についての可否の印および下記に記入してくださいませよう宜しくお願い致します)

**【連絡先】**

氏名： \_\_\_\_\_ 部署・役職： \_\_\_\_\_  
 御住所： \_\_\_\_\_ 連絡先：電話 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ 電子メール \_\_\_\_\_

（ご回答に当たって）

回答される方の職務を教えてください。該当する項目の□に「レ印」にて回答して下さい

社長                       役員（取締役）                       スタッフ（CSR 部、経営企画部、人事・総務部、広報部等）

**【質問 1】 貴社の業種をご記入下さい。該当する項目の□に「レ印」にて回答して下さい**

食料品     繊維     化学     非鉄金属     金属製品     機械     電機機器     医薬品     精密機械

パルプ・紙     ゴム製品     ガラス・土石     輸送用機器     卸売業     小売業     発電・海運・空運

**【質問 2】 会社の設立時期についてご記入下さい。該当する項目の□に「レ印」にて回答して下さい**

1900 年以前     1900 年から 1930 年代     1940 年から 1945 年     1946 年から 1949 年

1950 年代     1960 年代     1970 年代     1980 年代     1990 年代     2000 年以降

**【質問 3】 資本金についてご記入下さい。該当する項目の□に「レ印」にて回答して下さい**

1 億円未満                       1 億円以上 3 億円未満                       3 億円以上 5 億円未満

5 億円以上 10 億円未満                       10 億円以上 100 億円未満                       100 億円以上 1000 億円未満

1000 億円以上

**【質問 4】 株式の上場・非上場についてご記入下さい。該当する項目の□に「レ印」にて回答して下さい**

一部上場                       二部上場                       非上場

**【質問 5】 従業員数についてご記入下さい。該当する項目の□に「レ印」にて回答して下さい**

100 人未満                       100 人以上 300 人未満                       300 人以上 500 人未満

500 人以上 1000 人未満                       1000 人以上 5000 人未満                       5000 人以上

**【質問 6】 過期で「経常赤字」（経常利益ベースでの赤字）に陥った時は、過去 10 年間で何回ありますか。該当する項目の□に「レ印」にて回答して下さい**

0 回     1 回     2 回     3 回     4 回     5 回

6 回     7 回     8 回     9 回     10 回

**【質問 7】 現在の経営理念はいつごろ策定されましたか。西暦にて回答して下さい。また、その理念は明文化されていますか。該当する項目の□に「レ印」にて回答下さい**

\_\_\_\_\_ 年                       1. 明文化している                       2. 明文化していません

**【質問 8】 現在の経営理念の策定にあたって、イニシアティブをとった人は誰ですか。該当する項目の□に「レ印」にて回答して下さい**

1. 創業者     2. 中興の祖     3. 近年の経営者     4. 経営企画部、人事部等のスタッフ部門

5. 社内プロジェクトによる委員会     6. 経営コンサルティング会社

7. その他（                      ）

**【質問 9】 現在の経営理念の内容についてお尋ねします。**

以下の内容は、御社の現在の経営理念において、どの程度、重視されていますか。各質問項目ごとに当てはまる回答（数字）に□印を付けて下さい

	全くない	少ない	やや多い	多い	非常に多い
社会との共生	1	2	3	4	5
経済的利益の追求	1	2	3	4	5
地球環境への配慮	1	2	3	4	5
国家への奉仕	1	2	3	4	5
顧客満足の向上	1	2	3	4	5
株主満足の向上	1	2	3	4	5
地域社会への貢献	1	2	3	4	5
従業員の尊重	1	2	3	4	5
従業員の団結・和	1	2	3	4	5
グローバル（国際化）	1	2	3	4	5

**【質問 10】 企業経営における経営理念の役割（機能）について、お尋ねします。**

以下の文章は企業経営における経営理念の役割（機能）について記述したものです。それぞれの文章に関して、御社の企業経営において現在の経営理念は、どの程度、その役割（機能）を果たしていると思えますか。当てはまる回答（数字）に□印を付けて下さい

	全くない	少ない	やや多い	多い	非常に多い
経営理念があることによって、社会における自社の存在意義が明確になっている	1	2	3	4	5
経営理念があることによって、企業経営の方向性が明確になっている	1	2	3	4	5
経営理念があることによって、「企業の社会的責任」意識が向上する	1	2	3	4	5
経営理念があることによって、ステークホルダーに対する経営意識が高まる	1	2	3	4	5
経営理念に基づいた経営は、自社の成長に大きく寄与している	1	2	3	4	5
経営理念は、建て前であって、実際の経営活動には活かされていない	1	2	3	4	5
経営理念は、経営戦略や経営方針の拠り所となっている	1	2	3	4	5
重要なビジネス上の意思決定は経営理念に基づいて行われている	1	2	3	4	5
コンプライアンスは経営理念と大いに関係している	1	2	3	4	5
人事制度や評価制度は、経営理念の内容に準拠している	1	2	3	4	5
経営理念を社内浸透させることは、企業文化・社風の良い質化につながる	1	2	3	4	5
経営理念は、日常の経営管理（マネジメント）をする上での拠り所となっている	1	2	3	4	5
経営理念は、社員の行動や考え方の規範となっている	1	2	3	4	5
経営理念は、社員の純粋、一体感の醸成につながっている	1	2	3	4	5
経営理念は、社員のモラル（士気）の向上に寄与している	1	2	3	4	5

つ企業においては、経営理念の内容表現や「社会適応機能」を通じて、社会と関る経営意識が求められているのであろう。

## V. まとめ

本稿では、上場企業へのアンケート調査をもとに現代日本企業の経営理念の内容表現および機能について検討した。重視している経営理念の内容表現で最も平均値が高かったのは「社会との共生」である。通常、企業活動において「顧客満足の向上」に重きを置くことが当たり前であると考えられる中、「社会との共生」をそれよりも重視しているのは、現代日本企業のあり方を象徴している結果といえるであろう。また、現代日本企業で相対的によく働いているのは「社会適応機能」であった。社会における自社の存在意義、方向性を明確化し、社会責任経営への意識、ステークホルダーに対する経営意識を向上させる機能が現代日本企業には働いていると思われる。これらのことを踏まえると、実態として現代日本企業は社会との関係を強く意識しているのであろう。

最後に今後の研究課題を整理する。経営理念は、経営環境や業種特性と関係のあることが本稿で明らかになった。今回の調査ではサンプル数が少ないという制約の中で行われたが、今後もこの関係に着目し、より深く研究を進めていきたい。

## 参考文献

- ・伊丹敬之・加護野忠男（2005）『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社
- ・梅澤正（1994）『顔の見える企業：混沌の時代こそ経営理念』有斐閣
- ・奥村憲一（1994）『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- ・北居明・出口将人（1997）「現代日本企業の経営理念と浸透方法」『大阪学院大学流通・経営科学論集』Vol.23, No.1
- ・北居明・松田良子（2004）「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦（編著）『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房
- ・北野利信（1972）「経営理念の構造」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社
- ・住原則也・三井泉・渡邊祐介（2008）『経営理念』PHP 研究所
- ・高田馨（1978）『経営目的論』千倉書房
- ・竹中靖一・宮本又次（1979）『経営理念の系譜』東洋文化社
- ・立石一真（1985）『企業家精神の復活』PHP 研究所
- ・田中雅子（2006）『ミッションマネジメントの理論と実践』中央経済社
- ・土屋喬雄（1964）「日本経営理念史」、同（1967）「続日本経営理念史」同著（2002）『日本経営理念史』麗澤大学出版会
- ・土屋喬雄（2002）『日本経営理念史』麗澤大学出版会
- ・鳥羽欽一郎・浅野俊光（1984）「戦後日本の経営理念とその変化 - 経営理念調査を手がかりとして」『組織科学』 Vol.18, No.2
- ・中川敬一郎（1981）「経営理念の国際比較 - その歴史的考察」同著『比較経営史序説』東京大学出版会
- ・中村元一・山下達哉（1992）『理念・ビジョン追求型経営』都市文化社
- ・野村千佳子（1999）「90年代における日本企業の経営理念の状況：環境の変化と経営理念の見直しと変更」『早稲田商學』 Vol.380
- ・間宏（1972）「日本における経営理念の展開」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社
- ・間宏（1984）「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』 Vol.18, No.2
- ・松下幸之助（2001）『実践経営哲学』PHP 文庫
- ・水尾順一・田中宏司（2004）『CSR マネジメント：ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任』生産性出版
- ・水谷内徹也（1992）『日本企業の経営理念』同文館
- ・山城章（1969）『現代の経営理念』白桃書房
- ・横川雅人（2009）「経営理念：その機能的側面と制度的側面」『経営戦略研究』関西学院大学 経営戦略研究会、Vol.3
- ・James C.Collins & Jerry I.Porras（1994）"Built to Last", Curtis Brown Ltd in New York（山岡洋一訳（1995）『ビジョナリーカンパニー』日経 BP 出版センター）
- ・William G.Ouchi（1981）"Theory-Z", Addison-Wesley Publishing Company, Inc.（徳山二郎監訳（1981）『セオリー-Z』CBS・ソニー出版）
- ・Thomas J.Peters & Robert H.Waterman, Jr（1982）"In Search of Excellence", HarperCollins Publishers, Inc.（大前研一訳（2003）『エクセレント・カンパニー』英治出版）

- ・ Ronald Dore(2000) "STOCK MARKET CAPITALISM: WELFARE CAPITALISM", Oxford University Press (藤井真人訳 (2002) 『日本型資本主義と市場主義の衝突』 東洋経済新報社)

参考資料

- ・ 内閣府 (2007) 『国民生活白書 平成 19 年版』
- ・ 内閣府 (2008) 『国民生活白書 平成 20 年版』
- ・ 財団法人社会経済生産性本部 (1998) 『社是社訓に関する調査』
- ・ 財団法人社会経済生産性本部 (2004) 『ミッション・社是社訓の活用についての調査』